

LİMAN YÖNETİMİNDE BASKIN KURUMSAL MANTIKLARIN ROLÜ: BİR ÖRGÜTSEL ALAN OLARAK LİMANCILIK SEKTÖRÜ İNCELEMESİ

Nesli ÇANKIRI¹ ve Göksel ATAMAN²

ÖZET

Yüksek tonajda mal hareketliliğinin ülkelere giriş ve çıkışlarının yönetildiği alanlar olarak limanlar, ulusal ve uluslararası birçok farklı kurumun denetimi ve baskısı altındadırlar. 2000’li yıllardan sonra dünyadaki politik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak, limancılık sektöründe farklı kurumsal baskılar oluşmuş ve limanların yapı ve uygulamaları da bu gelişmelerden etkilenerek değişime uğramıştır. Liman yönetimlerinin örgütün yapı ve işleyişi ile ilgili verdikleri kararlarda belirleyici olan, limanların faaliyet gösterdikleri örgütsel alan içerisinde var olan ve toplumsal olaylar ile şekillenen kurumsal mantıklardır. Bu nedenle liman yönetimlerinin örgütsel alanları içerisinde var olan kurumsal mantıkların neler olduğunu bilmeleri ve uygulamalarında bu kurumsal mantıklar ile uyumlu özellikler göstermeleri gerekmektedir. Bu amaçla, 2000 – 2015 yılları arasında, limancılık sektörü üzerinde yapısal etkilere sahip olabileceği düşünülen önemli değişimler mercek altına alınarak, bu değişimlerin liman yönetimleri açısından algılanma biçimleri ile alandaki baskın kurumsal mantığın oluşumu üzerindeki rolleri incelenmiştir. Araştırmada Kocaeli – Körfez bölgesi içerisinde yük elleçlemesi gerçekleştiren özel sektör limanlarının üst düzey yöneticilerinden görüşme yöntemi ile veriler toplanarak kurumsal mantıkların ortaya konulması amacıyla alınan yanıtlar kuramsal olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Mantıklar, Liman Yönetimi

¹ Öğr. Gör., Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Deniz ve Liman İşletmeciliği Programı, İstanbul
neslicankiri@beykoz.edu.tr

² Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul gataman@marmara.edu.tr

1. GİRİŞ

Yeni kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin sadece teknik çevrelerinin değil, aynı zamanda kurumsal çevrelerinin de etkisi ile şekillendikleri ve faaliyetlerini bu çevrelerin parametreleri üzerinden biçimlendirdikleridir. Bu amaçla, benzer yapı ve uygulamalara sahip olan ve benzer faaliyetleri gerçekleştiren örgütler aynı örgütsel alan içerisinde yapılanarak çeşitli kurumsal baskılar sonucu eşbiçimli hale gelmektedirler. Fakat aynı örgütsel alan içerisindeki örgütler de yapı ve uygulamaları açısından farklılık gösterebilmektedirler. Farklılaşmalarının nedeni kabullendikleri kurumsal mantıklardır (DiMaggio ve Powell, 1983:147-160).

Kurumsal mantıklar, örgütler üstü eylem kalıpları ile bu kalıpları kategorize etmeye yarayan sembolik sistemler olarak tanımlanabilirler (Friedland ve Alford, 1991:232-263). Bu sembolik sistemler, örgütlerin faaliyetlerini şekillendirerek onlara yol gösterir ve toplum nezdinde meşruiyet kazanmalarını sağlarlar. Her örgütsel alan farklı kurumsal mantıkların etkisi altındadır. Birbirleriyle etkileşim içinde olan örgütsel alanlar, alanın baskın kurumsal mantığını takip ederler ve bu yapıyı genişleterek alanın genişlemesini sağlarlar. Örgütsel alan içerisinde var olan kurumsal mantıklar farklı durum ve etkilerin sonucu olarak baskın kurumsal mantık haline gelebilirler; fakat bu uzun zamana yayılan bir süreci işaret etmektedir. Alanda hüküm süren baskın kurumsal mantık yerini kolayca başka bir kurumsal mantığa bırakmaz. Süreç içerisinde kurumsal mantıkların çatışması söz konusu olur ve bu da alanın genişlemesine yardım eder. Örgütsel alanda var olan kurumsal mantıklara uyum sağlamak, örgütlerin hayatta kalma şanslarını arttırarak onları meşru bir yapıya kavuşturur. Bu nedenle de örgütsel alan içerisinde faaliyet gösteren örgütler kurumsal mantıkların ortaya koydukları şablonları kendilerine örnek olarak alarak kendi varoluş sebepleri ile amaç ve hedeflerini bu kurumsal mantıklar ile uyumlu şekilde oluşturmalıdırlar. Aksi durumda kurumsal değişimin önü açılarak örgütsel alandaki yapı ve uygulamalar evrilme yoluna gireceklerdir. Bu bağlamda öncelikle örgütsel alanda var olan kurumsal mantıklar ile hüküm süren baskın kurumsal mantıkların ortaya çıkartılması gerekmektedir. Araştırmada bu amaçla örgütsel alan olarak belirlenen limancılık sektörünün üst düzey yöneticileri (liman müdürü ya da departman müdürleri) ile görüşmeler yapılarak kurumsal mantıklar ortaya çıkartılmış ve hangi mantıkların baskın kurumsal mantık olduğu ortaya konulmuştur.

Limanlar, yüksek tonajda mal hareketliliğinin ülkelere giriş ve çıkışlarının yönetildiği alanlar olduğundan ulusal ve uluslararası birçok farklı

kurumun denetimi ve baskısı altındadırlar. Farklı kurumlar, limanlar üzerinde farklı baskıları görünür kılarken, bir örgütsel alan olarak limancılık sektörü de farklı kurumsal mantıkların baskısı altındadır. 2000’li yıllardan sonra dünyadaki politik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak, limancılık sektöründe farklı kurumsal baskılar oluşmuş ve limanların yapı ve uygulamaları da bu gelişmelerden etkilenerek değişime uğramıştır.

Limanlardan beklenen güvenlik prosedürleri ile çevresel duyarlılık gereklilikleri kimi zaman kar çıktısının da önüne geçmiş, limanlara farklı kurumsal mantıklar tarafından dayatılan sorumluluklar da hizmet bedellerini arttırmıştır. Bu nedenle dünya taşımacılığının hacim olarak yaklaşık %80, değer olarak ise %70’inin gerçekleştirildiği (UNCTAD, 2014) denizyolu taşımacılığındaki navlun fiyatlarını dolaylı olarak etkilenmiştir. Özetle, kurumsal mantıklar tarafından liman yönetimlerine dayatılan baskınların direkt ve dolaylı olarak dünya ticaret hacmi ve taşıma bedellerini de etkilediği düşünüldüğünde, bu örgütsel alan için baskın kurumsal mantıkların neler olduğu ve örgüt yapılarını nasıl şekillendirdiğinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

Çalışma, limancılık sektöründe 2000 – 2015 yılları arasında yaşanan kurumsal mantık değişimlerine odaklanmaktadır. Bu zaman aralığının seçilmesinin temel sebebi, konu yıllar arasında kurumsal alanda yaşanan hızlı değişimlerin beraberinde yapı ve uygulama değişimlerini de getiren kurumsal mantık farklılaşmalarıdır. Bu bağlamda, baskın kurumsal mantık oluşumunu tetiklemiş olabileceği düşünülen bazı kavramsal değişimler öngörülmüştür. Bu değişimler çalışma kapsamında aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır;

- 2001 yılında yaşanan 11 Eylül saldırıları sonrası örgütsel alanda “güvenlik” mantığının baskın hale gelmesi,
- 2008 yılında yaşanan küresel finansal kriz sonrası, “rekabet” mantığının “stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri” bağlamında değişime uğraması,
- 2000 yılı sonrası yaşanan teknolojik gelişmelerin limanların “verimlilik” anlayışını etkilemesi sonucu “yenilik-inovasyon” kavramının rekabet üstünlüğü açısından önemli bir mantık haline gelmesi,
- 2005 yılı sonrası tüm dünyada hızla yaygınlaşan çevresel duyarlılık ve kaynak kullanımı sorunlarının “sürdürülebilirlik” mantığı etrafında şekillenmesi.

Araştırmanın önkabulu; kuramın da temel savını destekler şekilde, yukarıda sayılan kurumsal mantıkların kurumsal baskılar yaratmak suretiyle, limanların yapı ve uygulamalarında değişimler yarattıklarıdır. Alanın

gelişimi ancak tecrübe edilmiş (ve yaşanması beklenen) olaylara fonksiyonel adaptasyonun sağlanması ile gerçekleşebilir (Bremberg ve Britz, 2009:288-308). Alanın gelişimi için gerekli olan örgütsel adaptasyonun sağlanması da ancak kurumsal mantık oluşumlarına sebep olan sosyal olguların neler olduğunun liman yönetimleri tarafından doğru şekilde değerlendirilerek örgütsel yapının buna göre revize edilmesi yoluyla sağlanabilir. Çalışmanın amacı; bir örgütsel alan olarak limancılık sektöründe hâkim olan kurumsal mantıkların belirlenmesi ve bunlardan hangisi ya da hangilerinin baskın kurumsal mantık olarak alanda var olduğunun ortaya konulmasıdır.

2. TEMEL KAVRAM VE AÇIKLAMALAR

Yeni Kurumsal Kuram, son yıllarda artan şekilde ilgi odağı olan örgütlerin yapı ve uygulamalarının nasıl ve neden değiştiği sorularına yanıt bulmaya yönelik olarak geliştirilen kuramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı görüşler örgütlerin ussal bir şekilde değiştiğini, amaçlarına ulaşmak için en uygun yapı ve uygulamaları seçtiğini söylerken, bazı görüşler ise örgütün değişmesinde çevrenin rolünü ön plana çıkartarak teknolojik gelişmelerin, pazar koşullarının ve kıt kaynakların belirleyici olduğunu ileri sürmektedirler (Özkara, 2000:1-12). Örgütlerin teknik çevrelerine olduğu kadar kurumsal çevrelerine de uyum sağlamak zorunda olmaları yeni kurumsal kuramın temel savıdır. Örgütler açısından süregelen uygulamalar meşruiyet kazandıkça kurumsallaşma mümkün olmakta ve örgütler kurumsallaşmayı benimsedikçe meşru hale gelmektedirler.

Bu noktada öncelikle “kurum” ve “örgütsel alan” kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Kurumlar bireysel ve grup davranışlarının rehberliğinde oluşturulan kurallar bütünü şeklinde ifade edilebilirler (Friedland & Alford, 1991:232-263; Havemann & Rao, 1997:1606-1651). Scott’a göre kurumların üzerinde durduğu üç önemli paradigma vardır. Bunlar ekonomi, politika ve sosyolojidir. Bunlardan ilki ekonomi dalından beslenen düzenleyici roldür. Kurumlar toplumu formal ve kesin kurullarla şekillendirirler (North, 1990’dan aktaran Scott, 2008:151-166) ki, ekonomik gelenek üzerinden şekillenen örgütsel araştırmalarda kurumların en fazla bu boyutuna odaklanılmaktadır. Buna örnek olarak devlet düzenlemeleri verilebilir. Diğer rol, politik gelenekten beslenen normatif yoldur. Burada uygun hareketin seçilmesi için kesinlik içermeyen değer ve normlar kullanılır. (March ve Olsen, 1984’dan aktaran Scott, 2008:151-166) Bürokratik organizasyonlarda spesifik rollerin normatif perspektife göre şekillendirilmesi buna örnektir. Son olarak da sosyolojik paradigmadan beslenen kavramsal yol gösterebilirler. Burada insan düşüncesi ve eylemleri

odağa alınarak sembolik iskeletler ve sosyal yapılar yoluyla uygulamalar gerçekleştirilir. Bu noktada göz önüne alınan grup dinamikleri ve perspektifidir (Berente, 2009:29).

Örgütsel alan ise benzer ürün ve servisleri üreten aktörlerin paylaştığı alandır ve bu aktörler ile onların aktiviteleri tarafından yapılandırılır (DiMaggio ve Powell, 1983:147-160). Örgütsel alan, kurumsal mantık birleşimleri tarafından yönetilen spesifik içerikteki tüm ana aktörler tarafından yapılandırılır (Greenwood, et al, 2002:58-80; Thornton & Ocasio, 2008:99-128). Birbirleriyle etkileşim içerisinde olan örgütsel alanlar, alanın baskın kurumsal mantığını takip ederler ve yapıyı genişleterek alanın da genişlemesini sağlarlar (Reay ve Hinings, 2009:629- 652). Kurumsal mantıklar, belirli örgütsel alanlardaki örgütlerin alanla ilgili konularda karar alırken kullandıkları organize edici/düzenleyici ilkeler olarak tanımlanırlar (Friedland ve Alford, 1991:232-263). Kurumsal mantıklar, örgütsel alandaki farklı tipteki aktörlere meşruiyet sağladıkları için Bastedo tarafından “birleştirici – convergent” olarak tanımlanmışlardır. Birleştirici özelliğe sahip olan kurumsal mantıklar, örgütlerin politika yapımında baskın olan prensip ve yaklaşımların her birine fikir iletebilirler. Politikaların geliştirilmesinde kullanılan karakteristikler seti ve hareket şablonları oluştururlar (Bastedo, 2009:209- 235). Reay ve Hinings’in tanımladığı kurumsal mantık kavramı da bu açıdan Bastedo için destekleyicidir. Yazarlara göre kurumsal mantıklar her biri açıklayıcı şemalardan oluşan, yapı ve sistemlerin çerçevesini çizen tutarlı somutlaştırıcılardır (Reay ve Hinings, 2009:629-652).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem

Araştırmada örneklem olarak Kocaeli Körfez bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör limanları seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır. Türkiye Liman İşletmecileri Derneği – TURKLİM’e üye olan özel sektör limanları bu bağlamda örneklem kapsamındadır. Bu amaçla görüşme için seçilen limanların özellikle farklı tipte yük elleçlemesi yapmalarına dikkat edilmiş ve 1 konteyner, 1 kuru yük, 1 genel kargo, 1 sıvı/tehlikeli yük ve 1 de birden fazla yük elleçlemesi yapan liman araştırma kapsamına alınarak, bu limanlar arasında kurumsal mantıklar yönünden herhangi bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde araştırma için kullanılacak örneklem; “amaçlı & iradi örnekleme” yöntemidir.

3.2. Veri toplama yöntemi

Araştırmada, örgütsel alan içerisinde hüküm süren kurumsal mantıkların tespiti amacıyla (algıyı ortaya koymak amacıyla) örgüt içerisinde yönetici* pozisyonunda çalışanlardan “görüşme” yöntemi ile veri toplanmıştır. Kurvaziyer limanları ile devlet işletmesi altında bulunan limanların araştırma kapsamı dışında bırakılmasının temel sebebi; kurvaziyer limanlarının turizm bağı, devlet limanlarının ise bürokratik yapılanmaları ve faaliyetlerindeki farklılıklar nedeniyle farklı kurumsal mantıkların baskısı altında olabileceği gerçeğidir. Bu nedenle de araştırma örneğine sadece özel sektör sahipliğindeki yük limanları dâhil edilmiştir. Araştırma kısıtı Marmara Bölgesi ile sınırlı bir görüşme alanını mercek altına almayı gerektirdiğinden, bu bölge içerisindeki TURKLİM üyesi özel sektör limanları değerlendirme kapsamına alınmış ve kriterlere uyan limanlar arasından görüşme isteğimizi kabul eden 5 liman yöneticisi ile görüşme yapılarak veri toplanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla oluşturulan soru formunda, odaklı (spesifik) sorular hazırlanarak güvenilir açıklamalar elde edilmesi, bu yolla genellemelere ulaşılması amaçlanmıştır. Soru formunda alternatif sorular ve sondalar (probes) geliştirilerek, sorular açık uçlu ve dolaylı olarak sorulmuştur. İlk görüşme sektörde yöneticilik tecrübesi de bulunan TURKLİM genel sekreteri ile yapılmış; bu görüşme pilot görüşme olması nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır.

Görüşme sorularının ana yapısı; giriş ve kapanış soruları dışında; güvenlik mantığı, stratejik ortaklıklar ve işbirliği mantığı, inovasyon-yenilik mantığı ve sürdürülebilirlik mantığı olmak üzere alanda baskın olduğu öngörülen dört temel mantık üzerinden oluşturulmuştur. Soruların tamamında yönlendirme olmaması açısından ulaşılmak istenen araştırma sorularına dair belirgin kelimeler kullanılmamış, liman müdürlerinin bu kelimeleri kullanıp kullanmadıkları ve kullandıysa bunları ne sıklıkta tekrarladıkları üzerinden de çıkarımlarda bulunulmuştur. Görüşmelerde izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmış ve sonrasında konuşulanlar deşifre edilerek düz metin haline getirilmiştir. Görüşmelerin süresi bir saat ile iki buçuk saat arasında değişmektedir.

* Liman içerisinde görüşe amacıyla seçilen yöneticiler; maruz kalınan kurumsal baskılara, örgütün tüm departman ve kademelerinin ne kadar etkilendiğinin gözlemlenmesi açısından faydalı olması amacıyla liman işletme müdürleri ya da operasyon müdürleri arasından seçilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, giriş soruları olarak liman müdürlerine limanların faaliyet gösterdikleri ülkelere sağladıkları katkıları sosyal, ekonomik ve bölgesel gelişmişlik açısından değerlendirmeleri istenmiş ve alınan yanıtlardan yöneticilerin limanları nasıl tanımladıklarına dair bir çerçeve çizilmiştir. Alınan yanıtlara göre yöneticilerinin limanları; “ticaretin başladığı ve bittiği noktalar”, “ülkenin dışa açılan kapıları”, “ithalatın lokomotif”, “sanayiye hizmet veren yan kollar” ve “bölgesel istihdam sağlayıcıları” olarak tanımladıkları görülmektedir. Bunun yanında, “ülkeler için stratejik öneme sahip alanlar”, “iş büyüklüğü ve zorluğu açısından sanayi alternatifleri”, “sanayinin akabinde gelişen sektörler” ve “ağır sanayi kuruluşları” olarak da sıfatlandıkları görülmektedir. Buradan yola çıkarak liman yönetimleri açısından limanların ülke sanayisinin tamamlayıcısı ve istihdam sağlayıcısı ile ticaretin düğüm noktaları olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Sonrasında, koydukları kurallar ve uymak zorunda oldukları gereklilikler düşünüldüğünde kendilerini kaç farklı kurumun baskısı altında hissettikleri sorulmuş ve tüm liman müdürlerinden benzer yanıtlar alınmıştır. Buna göre limanlar üzerinde baskı oluşturan kurumların sayısı “Bakanlık düzeyinde 7-8, alt kuruluşları ile birlikte 16-18 arasında değişen kurum” olarak belirtilmiştir. Bu kadar farklı kurumun baskısı altında olmak liman işleyişleri açısından ciddi bir bürokratik baskı, prosedür uzunluğu ve zaman kaybı yaratmaktadır. Araştırmanın sonuç kısmında bu konuya ayrıca değinilecektir.

4.1. Güvenlik Mantığı

Güvenlik uygulamalarının liman faaliyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlayabilmek adına görüşmecilere ilk olarak liman faaliyetlerini gerçekleştirirken izledikleri prosedürlerin işteki hata riskini minimize edip etmediği hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Bu konuda liman müdürlerinden alınan yanıtlar iki temel üzerinden şekillenmiştir. Bunlardan ilki liman yönetiminin kurum içerisindeki işleyişi düzenlemek adına oluşturduğu prosedür ve talimatlardır. Bu konuda biri hariç tüm liman müdürlerinden alınan yanıt “kesinlikle” olmuştur. Fakat konu devlet kurumlarının koyduğu zorunluluklar sebebiyle uygulamak ve uygulatmak zorunda oldukları prosedürler olduğunda bakış açılarının değiştiği görülmüştür. Liman müdürlerinden biri sadece dayatma ile hata minimizasyonu sağlanamayacağını, örgüt kültürünün de buna uygun olması gerektiğini söylerken bir diğeri prosedür ve talimat uygulamaları sonucunda

kaza oranlarının azaldığını gözlemlediklerini; işi prosedüre uygun gerçekleştirmenin çalışan üzerindeki baskıyı azalttığını düşündüğünü söylemiştir. Bir diğer liman müdürü ise işin kontrol aşamasının altını çizerek prosedür ve talimatla yürütülen işlerin kontrolünün daha kolay sağlandığını, bu nedenle de personelden ayrıca bir otokontrol talep etmenin önüne geçtiğini söylemiştir. Diğer bir liman müdürü ise devlet baskısı ile limanlara uygulama dayatan prosedür ve talimatların tepeden inmece olduğunu, bu prosedür ve talimatları hazırlayan kişilerin ülke limanlarını tanımadan, ihtiyaç ve zorunluluklarını doğru şekilde analiz etmeden, dayatma yolu ile kuralları oluşturduğunu ve uygulattığını; bu nedenle de yer yer amacını aştığını düşündüğünü belirtmiştir.

2001 yılı sonrasında oluşumunun temelleri atılan ve 2007 yılı sonrasında baskın bir kurumsal mantık haline geldiği düşünülen “güvenlik” mantığının baskınlığının ortaya konulması amacıyla liman müdürlerine ISPS Kod ile ilgili bazı sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda “ISPS Kod gerekliliklerinin amacına hizmet ettiğini düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilen liman müdürlerinden bir tanesi hariç hepsinden aynı cümle ile yanıt alınmıştır; “kopyala-yapıştır”. Her ülke limanının farklı su derinlikleri, farklı sanayi öncelikleri, yaşanan gemilerin farklı boyutları ve farklı yükleri olduğu, farklı elleçleme ekiplmanları ile donatıldıkları, farklı uzunlukta iskelelere sahip oldukları ve farklı eğitim düzeyinde personel çalıştırdıkları göz önüne alındığında dışarıdan dayatılan bir güvenlik sisteminin her liman için uygulanabilir olmadığı konusunda yaygın bir inanın olduğunu görülmektedir.

“... diyorlar ki; -bu böyle olacak, limanda bu böyle olur- neden diyoruz; bu belki ABD limanları için uygun olabilir, başka liman için uygun olabilir ama benim limanım için uygun değil. Sen almışsın burada uygulamaya çalışıyorsun, olmaz. Yapıyoruz tabi sonuçta zorunluluk ama boşu boşuna yani. Hep kopyala-yapıştır maalesef ama bu da bazen işlemiyor işte...”

ISPS Kod uygulamaları konusundaki bir başka farklı görüş ise kara uygulamalarının gerekliliği konusunda birleşirken denizden gelecek tehlikelere karşı koruyucu olmadığı bu nedenle de uygulanıyor olmasının amacına hizmet ettiğinin düşünülmesinden değil, kurumsal dayatmalar nedeniyle liman içerisinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. ISPS Kod’un sağladığı en önemli avantaj ise kara veya deniz tarafından gelebilecek olası riskleri tanımlaması ve bu risklerle karşılaşıldığında kimlerle iletişime geçilmesi gerektiği konusunda bir “network” oluşturması olarak çerçevelendirilmiştir.

Bunun dışında özellikle gemi yanaşma ve kalkışları aşamasında takip edilen prosedürler ile hem gemi adamlarının hem de liman çalışanlarının limanda uyması gereken operasyonel kuralları netleştirilmesi açısından ISPS Kod'un liman yönetimleri açısından faydalı ve yararlı bulunduğu söylenebilir. Devamında “kurumsal baskılar nedeniyle gerçekleştirmek zorunda olduğunuz hangi uygulamanın karlılığını etkilediğini düşünüyorsunuz” sorusu yöneltildiğinde hiçbir liman müdüründen “ISPS Kod uygulamaları” yanıtı alınmamıştır. Bu da liman yönetimlerinin güvenlik uygulamalarını sadece devlet baskısı nedeni ile değil, aynı zamanda sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına da uyguladıklarını göstermektedir.

4.2. Stratejik Ortaklıklar ve Rekabet Mantığı

Stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri mantığının limancılık örgütsel alanında nasıl algılandığı ve uygulamalara ne şekilde tezahür ettiği konusunda fikir edinebilmek açısından liman müdürlerine 10 farklı soru yöneltilmiştir. Bunlardan ilki stratejik ortaklık ya da işbirliğini kollektif akıl yaratmak açısından nasıl algıladıklarını anlayabilmek için sorduğumuz dernek üyeliği hakkındaki düşünceleridir. Görüşme gerçekleştirilen limanların tümü TURKLİM üyesi olduğundan kendilerine “bir derneğe üye olmanın ortak akıl yaratarak faaliyetleri kolaylaştırdığını düşünüyor musunuz” sorusu yöneltilmiş, TURKLİM’e üye olmanın kendilerine somut bir fayda sağladığını, özellikle bürokrasiyle yaşanan sorunlarda çözüm üretici olduğunu düşündükleri görülmüştür.

“ ... Şimdi mesela bir derdim var liman olarak, kim çözecek bunu bilmiyorum. Yani kimi muhatap alacağım? İç sular mı, başka bir yer mi; hiçbir fikrim yok. Belki de Liman Başkanlığı'nda çözebileceğim bir iş ama Ankara'da günlerce dolaşıyorum, kime gideceğim bilmiyorum. TÜRKLİM bu konularda, yani bürokrasi konusunda başından geçen olaylardan dolayı daha tecrübeli olduğu için kiminle neyi nasıl konuşacağını bilir, daha net ve çabuk çözebilir. Dolayısıyla özellikle bürokratik işlemlerde yardımcıdır veya çıkan yasalar daha çıkmazdan evvel bizleri bilgilendirir, onlarla ilgili yorum yapabilmemizi sağlar. Bu anlamda çok ciddi faydası olduğunu düşünüyorum...”

Bireysel müracaatlarla sonuç alınamayan şikayet ve sorunların dernek üzerinden daha rahat çözümlenebildiği, bilgi paylaşımı ve iletişim yönünden büyük fayda sağladığı ve sinerji etkisi yarattığı da alınan cevaplardan elde edilebilecek çıkarımlar arasındadır. Fakat soruların yönü başka bir liman ile stratejik ortaklık ya da işbirliği kurulması yönünde değiştiğinde liman yönetimlerinin bu konuda aynı olumlu tavrı

sürdürmedikleri görülmektedir. Görüşme yapılan limanların tamamının faaliyet süreleri boyunca başka bir liman ile stratejik ortaklık kurmamış ve/veya işbirliğinde bulunmamış olduğu anlaşılmaktadır. İleriye dönük olarak da bu tür işbirliklerine açık görünmediklerini de söylemek mümkündür. Bunun farklı nedenleri olmakla birlikte temel sebebi, özellikle körfez bölgesi limanları için, liman sahiplerinin ana faaliyet alanlarının limancılık dışı bir sektör olması olarak değerlendirilebilir. Bölgede ağırlıklı olarak sanayi kuruluşlarının sahipliğindeki limanlar bulunduğundan ticari gizlilik stratejik ortaklıkların kurulmasını engelliyor ve rekabet mantığı alandaki hükmünü sürdürüyor diyebiliriz.

“... Mesela X limanı bizim bölgedeki en büyük rakibimiz. Dolayısıyla bizim şimdi aynı yeri kullanmamız usulen çok uygun değil. Çünkü ben hammadde alıyorum o da alıyor, beyannamelerde kaçta aldığını görürüm o da benimkini görür, kimden aldığımı görür. İhracat yapıyorum ben, o da yapıyor. Benim kime kaçta sattığımı bilir, onun kime kaçta sattığını ben bilirim. O açıdan olmaz yani, zor...”

Rekabet mantığının bu derecede yüksek olduğu bir örgütsel alan içerisinde liman yönetimlerinin “stratejik ortaklık ve işbirliği” mantığını tam olarak ne şekilde algıladıkları da önemli bir soru olarak değer kazanmaktadır. Liman yönetimlerinin bu sorunun yanıtında kullandıkları ağırlıklı kelimeler “dışarıya iş vermek” ve/veya “paslaşmak” olarak karşımıza çıkmaktadır. Limanın yoğun olduğu dönemlerde başka limanlara yönlendirme yapmak ya da başka limandan gemi kabul etmek “geçici ortaklık” olarak değerlendirilmektedir. Uzun süreli stratejik ortaklık fikrine ise genellikle sıcak bakmamakla birlikte bu tür bir olasılığı ise “yakın komşumuz, aynı işi yapan diğer liman, elleçleme ekipmanları bizim elleçlediğimiz yüklere de hizmet verebilecek olanlar” şeklinde sınıflandırdıkları görülmektedir.

“... Ortaklık düşünmedik biz başka limanla hiç, limanlar rekabet üstünden gider. Öyle bir planımız da yok. Hizmet sektöründe de pek olduğunu düşünmüyorum. Bu sektörde rekabet var, yatırımını yapan, teknolojiye ayak uydurup kendini ayakta tutabilen firmalar diğerlerinden pek hoşlanmazlar; tekelleşmek isterler. İşin doğası bu...”

“Limanların sahipleri olarak böyle bir işbirliği söz konusu değil, hepsi birbirinin rakibi. Ama biz tabi arkadaşlıklarımız çerçevesinde yardımcı oluyoruz birbirimize. Yönetimlerin (liman sahiplerinden bahsediliyor) haberi olmadan yapıyoruz bazı şeyleri, sonra bilgi veriyoruz onlara...”

Burada ayrıca üzerinde durulması gereken nokta, stratejik ortaklık mantığının örgütsel alan içerisinde baskın hale gelememesinin temel sebebinin ağırlıklı olarak liman yönetimlerinden değil liman sahipliklerinden kaynaklandığının görülmesidir. Yapılan görüşmeler boyunca “işbirliklerinin

liman yönetimleri açısından faydalı (geliştirici) olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna sadece bir liman müdüründen “hayır düşünmüyorum” yanıtı alınmıştır. Diğer tüm liman müdürleri stratejik ortaklıklara özellikle yapılabilecek yatırımlar açısından olumlu bakarken, liman sahipliklerinin kar maksimizasyonu sağlayabilmek ve ticari sınırların korunumu açılarından stratejik ortaklık ve işbirliği fikrine olumlu bakmadıklarını, bu nedenle de liman yönetimlerinin uygun ortaklık ve işbirliklerinin gerçekleştirilmesini sağlayamadıkları anlaşılmaktadır.

4.3. İnovasyon – Yenilik Mantığı

Yenilik mantığının alandaki baskınlık derecesini anlayabilmek için liman müdürlerine bu bölümde 7 farklı soru yöneltilmiştir. Burada öncelikli amaç liman yönetimlerinin “yenilik” kavramından ne anladıkları ve hangi uygulamaları ve/veya davranış ya da tutumları “yeni” olarak nitelendirdiklerinin ortaya konulması olmuştur. Bu bağlamda öncelikle liman içerisinde hangi bilişim sistemlerinin kullanıldığı sorulmuş ve limanın elleçlediği yüke göre “gereklilik” olarak adlandırdıkları sistemlerin hemen hemen tamamını kullandıkları yanıtı alınmıştır. “Bilişim sistemleri kullanmanın iş verimliliğinizi arttırdığını düşünüyor musunuz” sorusuna tüm liman müdürleri “kesinlikle veya şüphesiz” yanıtlarını vermişlerdir. Bunun temel sebebinin kullanılan bilişim sistemlerinin özellikle örgüt içerisindeki iletişimi sağladığı; haber alma ve bilgi paylaşımı konularında faydalı olduğunu düşünmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojiyi takip etmek açısından limanların en fazla uyguladıkları yöntemin fuarlara katılım olduğu görülmektedir. Fuarlara katılmanın yeni teknolojileri tanıyabilmek açısından faydalı olduğu görüşü alanda hâkimdir. Liman yönetimlerinin de özellikle teknoloji ile ilgili fuarlara yurt içi ve yurt dışında katılım gösterdikleri alınan yanıtlardan anlaşılmaktadır. Bu fuarların temalarının ise ağırlıklı olarak ekipman fuarları olduğu görülmektedir. Ayrıca fuarlara katılmanın sadece teknoloji takibi açısından değil bilgi paylaşımı açısından da önemli ve verimli olduğu, “sektörün nabzını tutmak” açısından da katılımın gerekli olduğu liman yönetimlerince düşünülmektedir.

Yeniliklerin izlenmesi ve uygulanması açılarından “rakiplerin takip edilmesi” de liman yönetimlerinin sık başvurduğu bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm liman müdürleri bölgelerindeki “en güçlü rakibim” olarak tanımladıkları limanları takip etmekte ve hangi yenilikleri uyguladıklarını izlemektedir.

“... Rakiplerim iyi bir şey yaptıysa, bana da uygunsa alır uygulamam tabii. Makine altyapısını özellikle; kim ne yapıyor, nasıl yapıyor takip ederim...”

“... Eğer uygulayabileceksem onun yaptığı şeyi, bu bana zaman ve maliyet açısından fayda sağlayacaksa neden olmasın? Yeniliğe her zaman açık olmak lazım...”

Bu yanıtlara rağmen; “Sektörde meydana gelen değişimlerin ilk uygulayıcısı olmak sizce bir firmaya itibar sağlar mı yoksa bunu gereksiz risk almak olarak mı değerlendirirsiniz” diye sorduğumuzda liman müdürlerinin ilk uygulayıcı olma konusunda ağırlıklı olarak çekimser kaldıkları görülmektedir.

“... Ben tabii emin olduğum bir şey varsa risk almayı tercih ederim, öncü olmayı isterim. Ama cesaretin %90’ı cehalettir derler ya; cahil cesareti ile almam o riski. Bütün noktalarından bakarak, bütün taraflarını inceleyerek, emin olduğumuz bir şeyi denemeyi tercih ederiz...”

“... Yani bu konunun ne olduğuna da bağlı. Sahada kadın personel çalıştırıyorum ben mesela, ilk uygulayıcılarından biriyiz liman olarak. Ama teknolojik altyapı söz konusu ise iki kere düşünmek gerekir. Duruma göre fırsat da olabilir tabii ama riski de büyük olsun istemem...”

“... Ağırlıklı olarak risk derim ama risk almadan da avantaj sağlamak zor. İlk yapıp doğru da yapan siz olursanız avantajı büyük. Ama risktir tabii, özellikle teknoloji kullanımında risktir...”

Özetleyecek olursak; liman yönetimlerinin yenilik kavramına bakışlarının ağırlıklı olarak teknoloji ile paralellik gösterdiğini ve yeniliğin ancak teknolojik yenilikler ile aynı paydada değerlendirildiğini söylemek mümkün olacaktır. İş yapış şeklinde yapılacak olan veya örgüt kültürüne uygun yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanması nispeten daha rahat olurken, yönetim için maliyet yaratacağı düşünülen yeniliklerin örgüte kazandırılmasının çok daha zor olduğu görülmektedir. Ayrıca yenilik kavramının bilgi birikimi, bilginin elde edilmesi, örgüt içerisine dağıtılması ya da saklanması ile bağdaştırılmadığı; bu açıdan değerlendirilmediği de açıktır. Bu nedenle yenilik mantığının örgütsel alan içerisinde var olduğu fakat tüm yönleri ile baskın bir kurumsal mantık halini almadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4.4. Sürdürülebilirlik Mantığı

Sürdürülebilirlik konusunda liman yöneticilerinin algılarını ortaya koyabilmek adına sürdürülebilirlik mantığı üç ana kısma ayrılarak sorular yönetilmiş ve buna göre sürdürülebilirliğin hangi açılardan liman

yönetimlerinin önem verdiği bir kavram olduğu anlaşılmalı çalışılmıştır. Sürdürülebilirlik sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik olarak bölümlendirilerek toplamda 5 soru şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak sosyal sürdürülebilirliğin ortaya konulması açısından liman müdürlerine çevre halkının faaliyetlerine bakışının nasıl olduğu, bu güne dek halk ile herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları ve şayet yaşadılarsa bunun üstesinden gelmek için ne gibi stratejiler uyguladıkları sorulmuştur. Alınan yanıtlar çevre halkıyla sorun yaşamayan hiçbir limanın bulunmadığını göstermektedir. Liman yöneticilerinin bu konudaki yorumu ise ağırlıklı olarak çevre halkının memnuniyeti için gerekli olan her şeyin yapıldığı (ağaçlandırma faaliyetleri, ses perdeleri, tozmayı engelleyici ekipman temini vb.) fakat bazı “gür sesli ve art niyetli kişilerin” engellenemediği yönündedir. Limanlara yakın bölgelerde ve sanayinin içinde sonradan oluşturulan mahallelerde yaşayan halkın tepkisi liman müdürleri için çok anlaşılabilir değildir. Çünkü limanlar hem istihdam sağlamakta hem de somut bir kirliliğe sebep olmamaktadır. Araç trafiğinin oluşması, yolların bozulması gibi faktörler liman yönetimleriyle ilgili değil, devletin sorunu olarak görülmektedir.

“...Herkesi örgütlemeye çalışan kötü niyetli kişilerin olduğunu düşünüyorum. Sonuçta bu bölgede oturup bu bölgede çalışan çok insan var. Evine ekmeği buradan götürüyorlar...”

“...Bu bölgede halk her şeye karşıdır. Onun için de bir şeyleri kabul ettirmeye çalışmak fevkalade zordur. Öyle bir şey ki sanayinin olduğu bir yerde halk da ikamet ediyor. Yani orman arazilerine gecekondu yapmış, ormanı gasp etmiş. Siz bir işletme kurup yatırım yapıyorsunuz ama onun sesi sizden çok çıkıyor, itirazları daha fazla dikkate almıyor...”

“... Burası bir sanayi şehri. Buranın getirdiği olumsuzluklardan halk etkileniyor evet. Biz Devletten şunu talep ediyoruz; hem özel yük bölgeleri oluşturmaya çalışıyorsun hem bunun içerisinde mahalleler oluşturmaya devam diyorsun. Bu mahalleleri buradan kaldır, istimlak et, daha iyi noktalarda daha yaşanabilir evler yap halk için...”

“... Halkla yaşananları bizim sorunumuz olarak görüyoruz tabi ama bu problemi kendimizin aşamayacağını da biliyoruz. Devletin bu konuda ciddi adımlar atması lazım...”

Çevre halkı tarafından limanlara karşı geliştirilen tepkilerin ağırlıklı olarak gürültü kirliliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu tepki özellikle liman içerisinde inşaat faaliyetleri olduğu dönemlerde yoğunlaşmaktadır. Bunun dışından özellikle deniz kirliliği ile ilgili konularda uzun zamandır herhangi bir tepkisi ile karşılaşılmamıştır. Fakat araç trafiğinin fazlalığı halkın tepkisine neden olan en önemli konu olarak görülmektedir. Liman

müdürleri ise bu sorunu kendilerinin çözemeyeceğini, altyapı eksikliği konusunda devletin elini taşın altına koymasına gerektiği inancındadırlar.

“... Buralarda yaşanan en büyük sıkıntı aslında tırların çok artmış olması. Park edecek tır parkları yok, geldikleri yerlerdeki yollar berbat oluyor. Ne yapalım? Limanları kaldıralım bu bölgeden. Bu mu çözüm şimdi? Bu şekilde sorunu daha da büyütürsünüz...”

Çevresel sürdürülebilirlik konusunda çevresel duyarlılığın talepte bir değişiklik yaratıp yaratmayacağı, yeşil liman belgesine sahip olmanın itibar sağladığını düşünüp düşünmedikleri ve kurumların çevresel duyarlılık konusunda baskı yaratmasını doğru/uygulanabilir bulup bulmadıkları sorulmuştur. Liman müdürlerinden alınan yanıtlar tüm limanlarda çevresel duyarlılığın yüksek olduğunu ve liman içerisinde alınan önlemlerin ve iş yapış doğasının tamamen çevreyle uyumlu şekilde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Ayrıca çevresel duyarlılığın uzun vadede talepte artış yaratacağı da tüm liman müdürlerinin ortak düşüncesidir. Fakat çevresel gereklilikleri yerine getirmenin bir maliyeti olduğu aşikârdır ve bu açıdan da ağırlıklı olarak çevresel duyarlılık kurumsal baskılar ile sınırlı görülmektedir.

“... Şimdi diyor ki adam sen ne yapıyorsun, çevreyle ilgili bütün tedbirlerini almışsın, akredite olmuşsun, belli bir standarta göre hizmet veriyorsun. Benim iş yapacağım şirket de en az benim kadar duyarlı olmalı bu konuda. Zaten beni bir süre sonra buna zorlamaya başlar müşterim. Dolayısıyla bu anlamda son derece önemli olduğunu düşünüyorum...”

Çevresel duyarlılık konusunda kurumların baskı yaratması gerektiği ise tüm liman müdürlerinin hemfikir olduğu bir konudur. Çünkü ülkemizde zorunlu olmayan hemen hiçbir şeyin keyfi olarak yapılamayacağını düşünülmektedir; özellikle de firmaya para kaybettiriyorsa. Fakat buradaki genel sorun çevre cezalarının herhangi bir dayanağı olmadan da kesilebilmesidir.

“... Diyelim ki gemi tahliye ediliyor, denize biraz gübre dökülmüş. Vay efendim nasıl olur; al sana ceza. Yahu gübre bu gübre, organik bir şey. Petrol değil, kimyasal değil. Bir ceza gelse ben nasıl anlatırım onu yönetimime (liman sahipliğinden bahsediliyor)? Onun için de kontroller attırıldı, gemilere uyarılar arttırıldı. Baskıların katkısı olduğunu inkâr edemeyiz yani, her ne kadar bazı konularda şikâyetçi olsak da, olacak o kadar...”

“... Kesinlikle gerekli buluyorum. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ile olmuyor. Sermayedar öyle bakar, her yol mubahtır onun için; kar etmek için. Çevre ne olmuş, işgücü ücreti ne olmuş bakmaz. Devlet de bunun önüne yasalarla geçer, kanunlarla geçer. Devlet kural koymazsa, uygulamazsa başarıya ulaşmak pek mümkün olmaz...”

Ekonomik sürdürülebilirlik konusunda ise limanla ilgili ekonomik kararlar alırken bu kararların ne kadar süre boyunca uygulanabilir olacağını öngördükleri; çevrenin stabil kalacağı varsayılırsa ekonomik planlamalarını ne kadarlık bir süreci kapsayacak şekilde yaptıkları ve yatırım kararları alırken hangi öncelikleri göz önünde bulundurdıkları sorulmuştur. Alınan yanıtların tamamı 15-20 yıllık bir süreci işaret etmektedir.

“... iskele inşası yaparsam 30 yıl, ekipman alırsam 15 yıldan öncesi için plan yapmam. Yatırım tabloları oluşturup minimum 15 yıllık projeksiyon üzerinden hareket ederiz...”

“... Şimdi bu süreci 15-20 yıl düzeyinde tutmak zorundayım ben, mecburen. Daha kısa zamanda amorti edemem zaten, ekipmanlar çok pahalı...”

“... 15 seneden önce olmaz, hatta 20. Bugün post-panamax bir gemiye hizmet verecek vinç alayım desanız 3.5 milyon Euro para ödeyeceksiniz; korkunç bir rakam! Sonra ne yapacaksınız, ton başına 1-2 USD zamlarla bunu amorti etmeye çalışacaksınız. Dolayısıyla bir makine yatırımı için 15-20 yıl en az; geri dönüşünü ancak sağlar...”

Yatırımla ilgili kararlar alırken hangi önceliği göz önünde bulundurdıkları sorusu ise limanın konumuna, hizmet verdiği gemi tipine, elleçlediği yük miktarına ve yatırım önceliklerine göre farklılık göstermektedir. Yine en büyük sorun liman yönetimlerinin yatırım kararlarını alırken beklemedikleri durumlarla karşılaşabilme riskleridir. Bu risklerin de ağırlıklı olarak devlet tarafından yaratıldığı düşünülmektedir.

“Devlet tarafındaki yaptırımlar önemli bir parametre. Ben alırım yatırım kararımı, yaparım. Sonra bir kanun çıkar, tıkar önümü; çırılçıplak kalırım. Olmayacak şey değil...”

“...Ben genişletmek istiyorum limanımı, yatırımımı kendim yapacağım. Arazim var, önü liman yapımına müsait. 4.5 yıldır izin alamıyorum. Sırf çevre bakanlığı dönüp 14 müsteşarlığa görüş soruyor. Bir kurumun olumsuz görüş vermesi 7 yıl süreyle yatırımımı durdurdu benim. Tüm izinleri alıyorsunuz, bir yerde tıkanıyorsunuz. Gerekçenin altı dolu da değil üstelik. Sürdürülebilir yatırım yapamıyorum, nasıl yapayım?...”

“... Karlılık yatırımdaki ilk şey tabii, maksimum fayda üzerinden gitmek zorundayım. Ama karlılığımı hiç etkilemeyen yatırımlar da yapmam gerekiyor; çevre ile ilgili, güvenlik ile ilgili. Karlılığımı etkilemez ama riski bertaraf etmemi sağlar. Gelip limanımı kapatmazlar mesela, ceza kesmezler. Karlılığa etkisi yok ama sürdürülebilirliğe var...”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, limancılık örgütsel alanı içerisinde var olan kurumsal mantıkların 2000-2015 yılları arasında nasıl bir değişim gösterdiğini ve alanda var olan kurumsal mantıkların neler olduğunu ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre bürokrasi, rekabet ve sürdürülebilirlik mantıklarının alanda baskın olarak hüküm sürdüğü, yenilik ve güvenlik mantıklarının ise alanda hâkim fakat baskın olmadığını ortaya konulmuştur. Bu bağlamda baskın olan bürokrasi mantığının devletin limanlar üzerinde kurduğu baskının sonucu olarak ortaya çıktığı ve tüm diğer mantıkları etkileyen ve limanların yapılarını şekillendiren en baskın mantık olduğu sonucuna varılmıştır. İddiamıza göre, bürokrasi mantığının liman içerisindeki işleyişi yavaşlatması, ek personel istihdamına sebep olması, bazı konularda danışmanlık firması kullanma zorunluluğu getirmesi ve yatırım kararlarında ciddi bir olumsuzluk yaratması gibi olumsuz yönleri bulunmaktadır. Fakat liman yönetimlerinde bu duruma karşı ciddi bir tepki gözlemlenmekle birlikte, kurumların oluşturduğu baskıyı rahatlatıcı ya da değiştirici herhangi bir eylemin geliştirilemediği, geliştirilen tepkilere devletin gerekli yanıt vermediği yönünde bir algı olduğu söylenebilir.

Özellikle 2008 finansal krizinden sonra tüm dünyadaki liman ve denizcilik firmalarının yöneldiği stratejik ortaklık ve işbirliklerinin ise limancılık örgütsel alanında bir mantık olarak yerleşmiş durumda olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun yerine özellikle liman sahiplerinin ve sermayedarların bakış açısı ile şekillenen kar maksimizasyonu sağlama isteği neticesinde rekabet mantığının alanda baskın bir kurumsal mantık olarak hüküm sürdüğünü söylemek mümkündür. Bu konuda atılması gereken adımların başında devletin liman birleşme ve ortaklıkları konusunda öncü olması ve liman sahiplerini bu konuda ikna etmesi veya zorunlu kılması ile uygulanabilecek çözümler yaratılabileceği yönündedir. Liman sahiplerinin çoğunluğunun ana faaliyet alanının limancılık sektörü olmaması, ticari sınırlarla ilgili kaygıların liman yönetimlerine de yansımaya sebep olmakta ve diğer limanlarla gerçekleştirilebilecek olası stratejik ortaklık ve işbirliklerinin önünü tıkamaktadır.

2005 yılı sonrasında dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak özellikle örgütlerin sosyal fayda sağlama zorunluluklarının da dillendirilmeye başlanması, doğal kaynakların tükenmesi ve yaşanan kirlilikler nedeniyle çevresel duyarlılığın belirginleşmesi gibi sebeplerle “sürdürülebilirlik” mantığının alanda baskın bir kurumsal mantık olduğu tarafımızca iddia edilmiştir ve bu iddia üç ana sürdürülebilirlik kategorisi üzerinden sorgulanmıştır. Alınan yanıtlar sürdürülebilirlik mantığının alandaki baskın

kurumsal mantıklardan biri olduğunu ve bunun sadece kurumların baskısı ile değil liman yönetimlerinin kendi inisiyatifleri ile de sağlandığını göstermiştir. Aynı zamanda her 3 alanda da devletin bazı engellemeleri ile karşılaşıldığı, bunun özellikle ekonomik sürdürülebilirlik konusunda sorunlar yarattığı söylenebilir. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda kurumların kontrol ve denetleme yetkileri liman yönetimleri tarafından olumlu karşılanmakla birlikte, sosyal sürdürülebilirlikte özellikle yerel yönetimlerin limanların taleplerini göz ardı ettiği yaygın bir kanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konudaki en ciddi sorun ise ekonomik sürdürülebilirliğin devletin bazı uygulamaları nedeniyle sağlanamadığı yönündedir. Özellikle işletme belgelerinde yapılan değişiklikler, yatırım isteklerinde karşılaşılan engeller, görüş alınmadan çıkartılan yasa ve kanunlar ile gümrük prosedürlerinin uzunluğu liman yönetimlerinin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmelerinin önündeki en ciddi sorunlar olarak görülmektedir.

Yenilik mantığının alanda var olan ama henüz baskın hale gelmemiş bir mantık olduğu görülmektedir. Liman yönetimleri yeniliği ağırlıklı olarak teknoloji takibi ve uygulaması ile eş değer tuttıkları, örgüt içerisindeki uygulama değişimlerini ya da sağlanacak bilgi alışverişini yenilik ile özdeşleştirmedikleri söylenebilir. Yenilikleri takip etmek açısından özellikle rakip firmaların takip edilmesi ve örgüt için uygun olduğu düşünülen uygulamaların seçilmesi şeklinde bir davranış genellemesinden bahsedilebilir. Yapılan yenilikler ise örgüt kültürüne uygunluk ile paralel olarak değerlendirildiği ve bu parametreye göre uygulandığı görülmektedir. Fakat maliyet gerektiren yeniliklerin örgüte adaptasyonunda sürdürülebilirlik mantığı, baskın bir kurumsal mantık olarak yenilik mantığının önüne geçmektedir.

Güvenlik mantığı ise ABD’de yaşanan 11 Eylül 2001 olaylarından sonra, ülkemizde ise özellikle 2007 sonrasında önemli bir baskı aracı olarak limanlarda yer almaya başlamıştır. Fakat bugün güvenlik mantığının rutin uygulamalarına kavuştuğu, liman yönetimlerini zorlayıcı ya da özellikle karlılık açısından engel oluşturucu olarak algılanmadığı görülmüştür. Bu nedenle de güvenlik mantığının baskın bir kurumsal mantık olarak sınıflandırılmayacağı söylenebilir.

Araştırmada limancılık örgütsel alanında hâkim olan kurumsal mantıkların neler olduğu ve belirtilen yıllar içerisinde nasıl bir değişim gösterdikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak, ileriki araştırmalar için bir öneri sunulabilir. Alanda var olan kurumsal mantıkların örgütlerin yapı ve uygulamalarını şekillendirdikleri kuram tarafından ortaya konulmuşken; mekanik örgüt yapılarına sahip olduğu düşünülen limanların daha organik örgütler haline gelebilmeleri için bu kurumsal mantıklardan

hangilerinin ne şekilde değişime uğratılabileceği değerlendirilebilir. Bu sayede kurumsal mantıkların sadece kurumlar tarafından dayatılan zorunluluklar etrafında şekillenmediği, örgütün karar alıcılarının da etkisiyle dönüşüme uğradığı ortaya konulabilir ve örgüt yapısının değişiminin de kurumsal mantık değişimine sebep olup olmadığı anlaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Bastedo, M.N. (2009). "Convergent Institutional Logics in Public Higher Education: State Policymaking and Governing Board Activism". *The Review of Higher Education* 32(2): 209-234.
- Berente, N. (2009). "Conflicting Institutional Logics and the Loose Coupling of Practice With". PhD Thesis. Case Western Reserve University. ss.29.
- Bremberg, N. ve Britz, M. (2009) "Uncovering the Diverging Institutional Logics of EU Civil Protection." *Cooperation and Conflict* 44(3): 288-308.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited- Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Association*. Vol 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). "Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions." *The New Institutionalism in organizational Analysis* içerisinde. 232-263. The University Press of Chicago Press Ltd., London.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C.R. (2002). "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields." *Academy of Management Journal* 45(1): 58-80.

- Haveman, H.A. ve Rao, H. (1997). "Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry 1". *American Journal of Sociology* 102(6):1606-1651.
- Özkara, Belkıs. (2000) "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(5):1-12
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2009). "Managing The Rivalry of Competing Institutional Logics". *Organization Studies*. 30(6): 629-652.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage Publications. ss.151-166
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W. (2008). "Institutional Logics". *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* 840: 99-128.
- UNCTAD, *Review of Maritime Transport*. (2014). United Nations New York and Geneva, <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1068> Erişim tarihi: 08.06.2015